

Nucleo di Valutazione



LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI



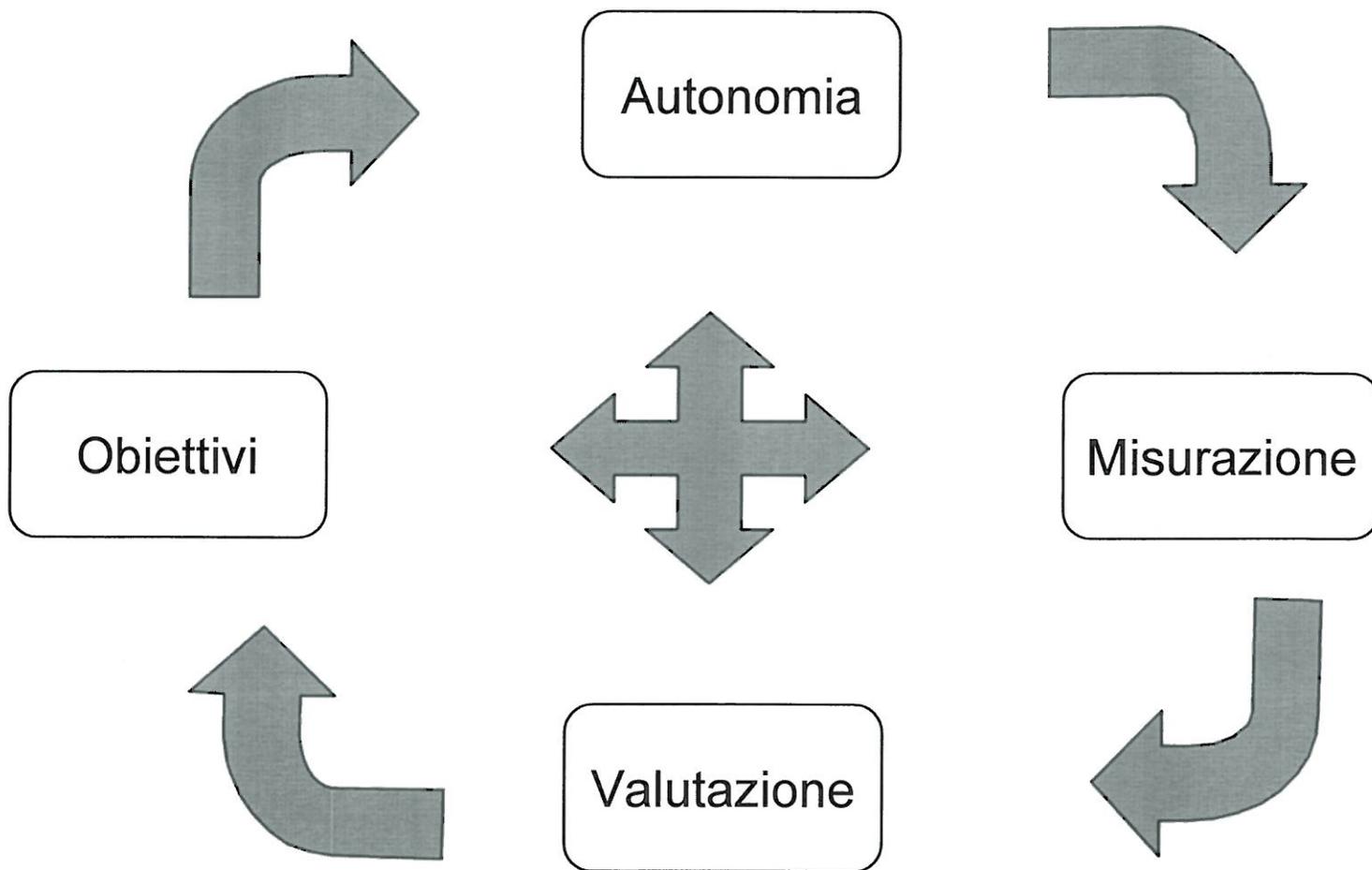
Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature at the bottom and several smaller ones above.

I pilastri del controllo

- Responsabilizzazione sui progetti - obiettivi
- Struttura tecnico-contabile
- Processo di rilevazione dei risultati

Handwritten notes in blue ink on the right side of the page, including a signature and some illegible scribbles.

Il concetto di responsabilizzazione



Nucleo di Valutazione

John
W
W
W
W

Il percorso della responsabilizzazione

- Definizione dei Centri di Responsabilità CdR
- Definizione delle variabili-chiave della gestione
- Definizione di indicatori-parametri di controllo
- Individuazione variabili chiave per CdR
- Attribuzione obiettivi
- Misurazione
- Valutazione

Handwritten notes in blue ink:
John
M
W
L

Un modello di obiettivi per i Comuni



Nucleo di Valutazione

Urban

SM n dr

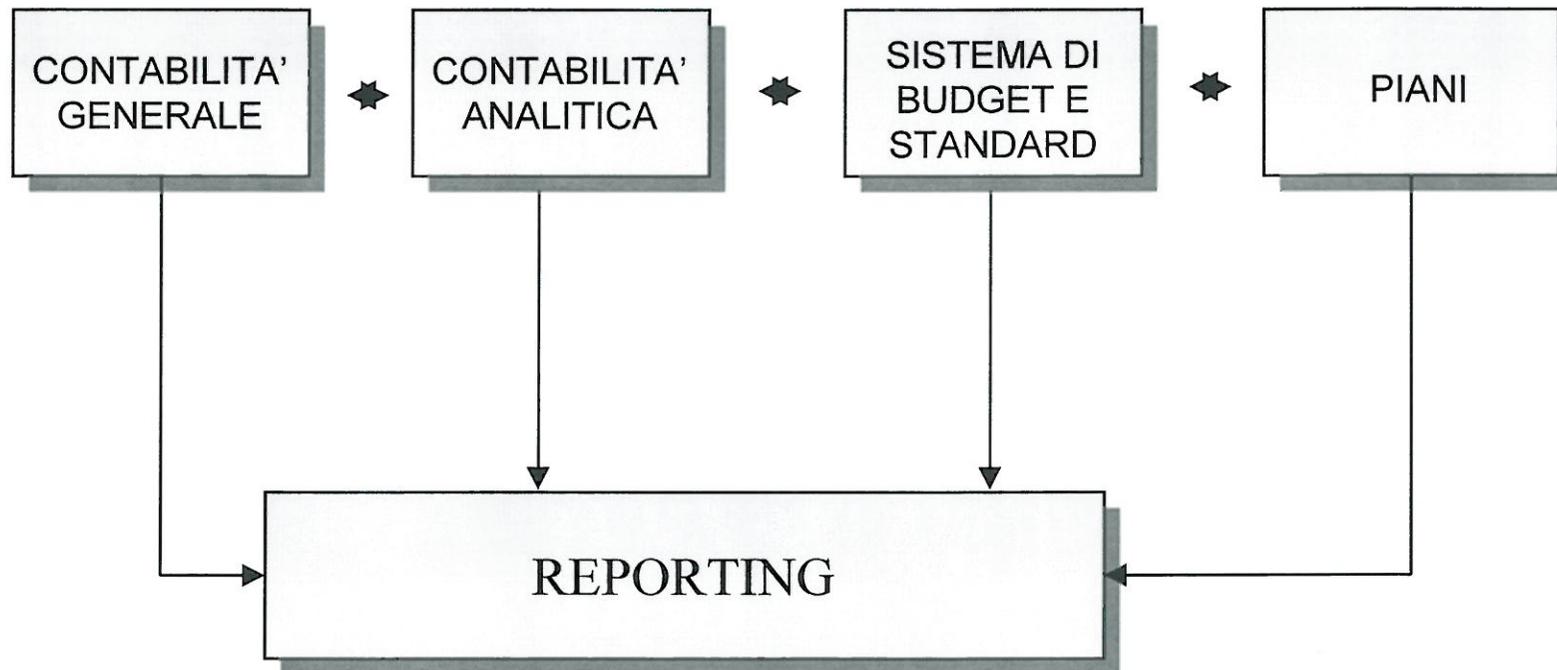
Lo

Il controllo degli obiettivi

focus	variabili	indicatori	target	azioni	consuntivi	delta

Handwritten notes and signatures in blue ink, including the name "Diana" at the top and several illegible signatures below.

La struttura tecnico-contabile



Nucleo di Valutazione

Allegato
Spm n. 12
del

Il processo

FASE	OGGETTO	OBIETTIVO
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuole arrivare... ... in modo da orientare correttamente la gestione
DURANTE	ANALISI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando... ... in modo da correggere il tiro... ... o spostare il bersaglio
EX-POST	VALUTAZIONE RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti... ...in modo da ridefinire (meglio) gli obiettivi... ... e valutare le prestazioni dei responsabili

Nucleo di Valutazione

Am
pa
pa
pa
pa
pa

Gli attori e le attività della valutazione dei risultati degli apicali

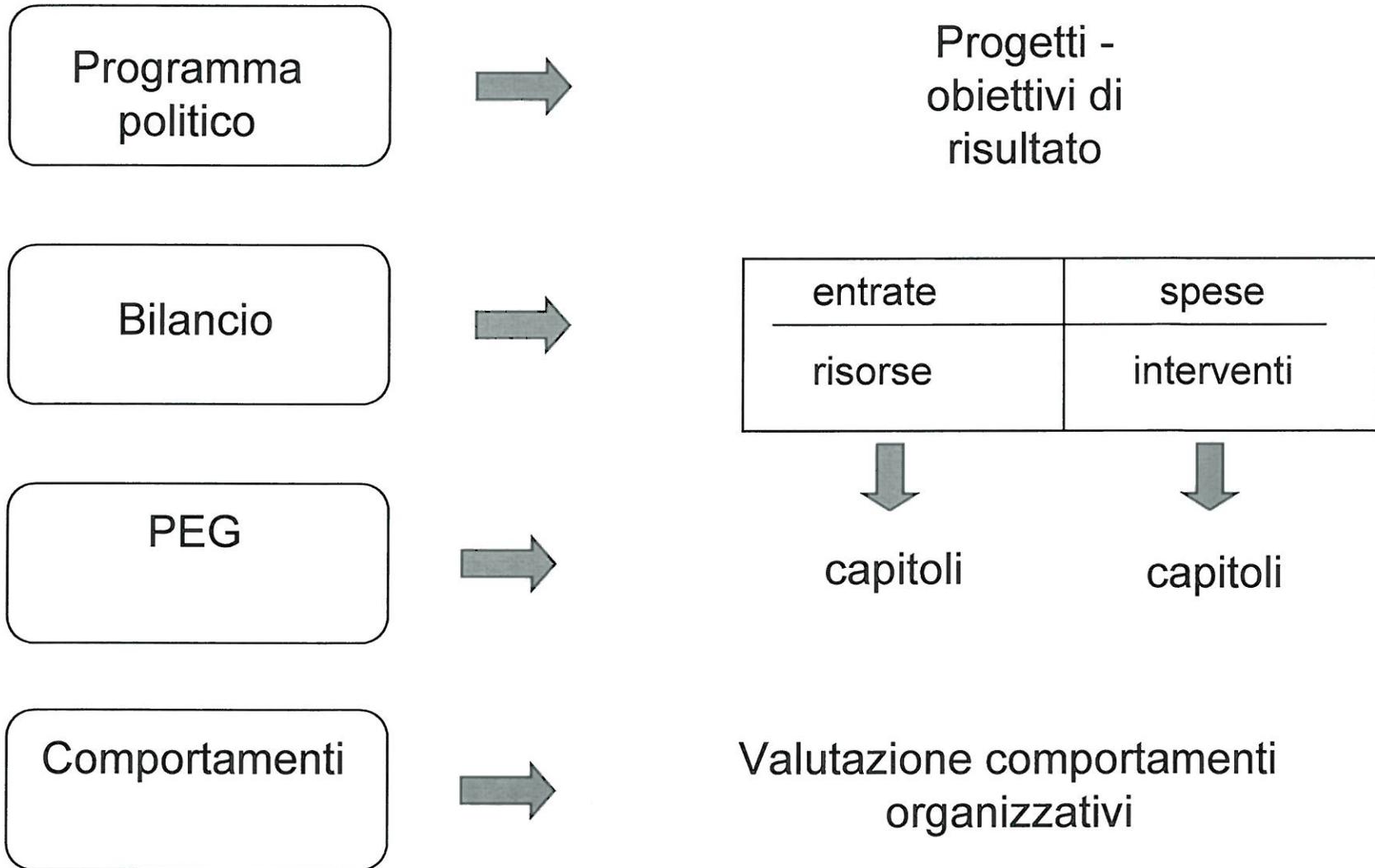
Attività	Sindaco	Assessore di riferimento	Giunta	Segretario Direttore Generale	Nucleo di Valutazione	Responsabili	Sistema informativo contabile
definizione obiettivi		X		X	X	X	
definizione risorse finanziarie attribuite	X		X	X		X	X
definizione comportamenti organizzativi		X		X	X	X	
definizione dei pesi		X		X	X		
definizione dei sistemi di misura					X	X	
rilevazione dei dati				X		X	X
valutazione dei risultati				X	X		
presentazione dei risultati	X		X			X	

blm

F m n da

da

Le “dimensioni” della valutazione dei risultati degli apicali



Nucleo di Valutazione

Handwritten signatures and notes in blue ink on the right side of the page.

L'area della programmazione e dell'utilizzo risorse

Tipologia	Valore
Stanziato	100.000.000
Assestato	150.000.000
Impegnato	80.000.000
Liquidato	70.000.000

ESEMPIO

Indicatori

A Impegnato/assestato 53%

B Impegnato/liquidato 87.5%

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

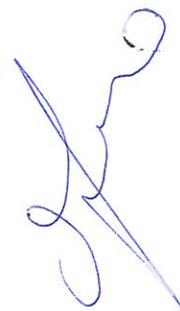
[Handwritten signature]

Gli obiettivi di risultato ed i comportamenti organizzativi degli apicali

CENTRO DI RESPONSABILITA':		ANNO				
SERVIZIO:		posizione economica				
DIPENDENTE:		Valutazione del risultato ottenuto				
		categoria				
		posizione economica				
		Valutazione del risultato ottenuto				
		1	2	3	4	5
Compiti/obiettivi di risultato della posizione	Peso attribuito al compito/obiettivo o al comportamento	prestazione non rispondente alle attese		prestazione conforme alle attese		prestazione costantemente superiore alle
Rispetto delle tempistiche di realizzazione delle OO.PP.	30			3		
Attivazione dello sportello unico per le imprese	25			3		
Gestione degli strumenti urbanistici	5					5
Aggiornamento degli strumenti informativi dell'Ente	10					5
Cura del patrimonio dell'Ente	10				4	
Diminuzione dell'affidamento di incarichi esterni per la progettazione del 5%	20			3		
Totale obiettivi di risultato	100	0		225	40	75
Comportamenti organizzativi						
Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'Ente	15			3		
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	15			3		
Flessibilità e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	15				4	
Capacità di gestione delle risorse umane attribuite (clima)	20					5
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza	15		2			
Iniziativa e capacità nell'adottare soluzioni organizzative migliorative	10		2			
Miglioramento della professionalità legato alla formazione	10			3		
Totale comportamenti organiz.	100	0	50	120	60	100
Totale		0	50	345	100	175
ESITO:		670				

ESEMPIO





La scheda riassuntiva della valutazione delle prestazioni degli apicali

Tipologia	Peso	Valore	Raggiungimento	Premio
Progetti/obiettivi di risultato	33,3%	2.500.000	50%	1.250.000
Programmazione e utilizzo risorse	33,3%	2.500.000	100%	2.500.000
Comportamenti organizzativi	33,3%	2.500.000	80%	2.000.000
	100%	7.500.000	77%	5.750.000

ESEMPIO

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature at the top right and several smaller ones below it.

Gli attori e le attività della valutazione delle prestazioni individuali dei dipendenti

<i>Attività</i>	<i>Sindaco</i>	<i>Assessore di riferimento</i>	<i>Giunta</i>	<i>Segretario Direttore Generale</i>	<i>Nucleo di Valutazione</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Sistema informativo contabile</i>	<i>Dipendenti</i>
definizione obiettivi istituzionali		X		X		X		X
definizione obiettivi specifici	X		X	X		X	X	X
definizione comportamenti organizzativi		X		X		X		
definizione dei pesi		X		X	(X)*			
definizione dei sistemi di misura					(X)*	X		
rilevazione dei dati				X		X	X	
valutazione dei risultati				X	(X)*	X		
presentazione dei risultati	X		X			X		

(X*) assistenza

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature at the top right and several initials and smaller signatures along the right margin.

Gli attori e le attività della valutazione delle prestazione collettiva dei dipendenti (art. 17 c. 2a)

<i>Attività</i>	<i>Sindaco</i>	<i>Assessore di riferimento</i>	<i>Giunta</i>	<i>Segretario Direttore Generale</i>	<i>Nucleo di Valutazione</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Sistema informativo contabile</i>	<i>Dipendenti</i>
definizione obiettivi di miglioramento		X		X	X	X		X
definizione dei pesi		X		X	X	X		
definizione dei sistemi di misura					X	X		
rilevazione dei dati				X		X	X	
valutazione dei risultati				X		X		
presentazione dei risultati	X		X			X		X

Adm

de

fm

R

Geo

hmm *ab* *h* *my* *h*

Comune di _____
Nucleo di valutazione
SCHEDA PROGETTO

ESEMPIO ALL.A

S

<i>Codice</i>	CENTRO DI RESPONSABILITA' - DESCRIZIONE
	Servizi alla persona

RESPONSABILE _____

<i>Codice</i>	CENTRO DI COSTO - DESCRIZIONE
	Servizi scolastici

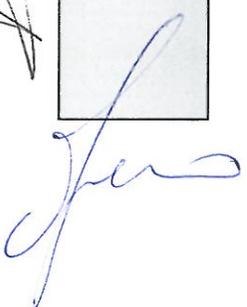
RESPONSABILE _____

<i>Codice</i>	PROGRAMMA - DESCRIZIONE
	Scolastico, sportivo, culturale, sociale, demografico e commercio
<i>Codice</i>	PROGETTO - DESCRIZIONE
	Attività scolastiche

Comune di _____
Nucleo di valutazione
SCHEDA PROGETTO



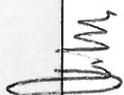
1. Descrizione finalità / attività del Centro di Costo



Garantire la piena funzionalità alle scuole e ai servizi per la prima infanzia,
consentendo adeguata disponibilità di beni e servizi per lo svolgimento
delle attività educative.

2. Definizione obiettivi di miglioramento della gestione

<i>n°</i>	<i>Tiolo</i>	<i>Descrizione progetto</i>	<i>Tempi</i>
1	Gestione buoni mensa	Ridurre la morosità degli utenti del servizio mensa e cercare di semplificare la procedura di pagamento del servizio per le famiglie	31/12/1999
2	Ampliamento del servizio per gli handicap	Aumentare l'assistenza gestita direttamente dal Comune degli handicap gravi con un risparmio per l'amministrazione estendendolo anche alla scuola media	31/12/1999
3	Adeguamento servizio mensa	Adeguare il servizio cucina alle norme HACCP, verificare che tali norme vengano rispettate ai fini di evitare eventuali sanzioni per l'Ente	31/12/2000


Comune di _____
Nucleo di valutazione
SCHEDA PROGETTO

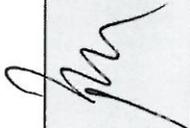
3. Indici di attività

<i>n° ob.</i>	<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Tipo indicatore*</i>	<i>Valore atteso</i>	<i>Media anni precedenti</i>
1	n° morosi/anno	Eff. Quantit.	25	45
2	n° handicap presi in carico	Eff. Quantit.	15	12
2	£ spese per il servizio	Eff. economica	14.000.000	15.000.000
3	n° verbali di controllo	Eff. Quantit.	9	/
3	n° lamentele genitori	Effic qualit.	5	5

4. Risorse umane coinvolte

<i>n° ob.</i>	<i>Descrizione profilo</i>	<i>Categoria</i>	<i>n° addetti</i>
1	Responsabile CdC	D	1
1	Specialista in attività sociali, culturali	D	1
1	Istruttore amministrativo	C	1
1	Bidelli	A	19
2	Responsabile CdC	D	1
2	Istruttore amministrativo	C	1
3	Responsabile CdC	D	1
3	Specialista in attività sociali, culturali	D	1
3	Istruttore amministrativo	C	1
3	Educatori	C	7
3	Addetti all'infanzia	B.1	3

Comune di _____
Nucleo di valutazione
SCHEDA PROGETTO

5. Risorse strumentali

<i>n° ob.</i>	<i>Tipologia bene</i>	<i>Valore economico (inv.)</i>
	Beni demaniali	
	Beni immobili	
	Automezzi	
	Beni mobili	

Scheda valutazione

allegato C

CENTRO DI RESPONSABILITA':

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

ANNO

2000

categoria

A e B

posizione economica

		Valutazione del risultato ottenuto				
		1	2	3	4	5
Compiti/obiettivi istituzionali attribuiti	Peso attribuito al compito o al comportamento	Non avviato		Avviato		Raggiunto
<i>Totale obiettivi istituzionali</i>	0	0	0	0	0	0
Compiti/obiettivi specifici attribuiti		Non avviato		Avviato		Raggiunto
<i>Totale obiettivi specifici</i>	0	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi		prestazione insufficiente	prestazione quasi sufficiente	prestazione conforme	prestazione discretamente superiore	prestazione superiore
Integrazione con i colleghi						
Cortesia organizzativa con il pubblico						
Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria						
Competenza a ricoprire le mansioni attribuite						
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro						
<i>Totale comportamenti organizz.</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Totale</i>	100	0	0	0	0	0

ESITO:

0

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

Scheda valutazione

CENTRO DI RESPONSABILITA':

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

ANNO

2000

categoria

da B3 e cat. C

posizione economica

		Valutazione del risultato ottenuto				
		1	2	3	4	5
Compiti/obiettivi istituzionali attribuiti	Peso attribuito al compito o al comportamento	Non avviato		Avviato		Raggiunto
Totale obiettivi istituzionali	0	0	0	0	0	0
Compiti/obiettivi specifici attribuiti		Non avviato		Avviato		Raggiunto
Totale obiettivi specifici	0	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi		prestazione insufficiente	prestazione quasi sufficiente	prestazione conforme	prestazione discretamente superiore	prestazione superiore
Impegno dimostrato nel ricoprire le mansioni attribuite						
Competenza a ricoprire le mansioni attribuite						
Iniziativa e capacità nel proporre soluzioni organizzative migliorative						
Capacità di apporto concreto nel lavoro di gruppo						
Cortesia organizzativa con il pubblico						
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza						
Miglioramento della professionalità legato alla formazione						
Totale comportamenti organiz.	0	0	0	0	0	0
Totale	100	0	0	0	0	0

ESITO: 0

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

Handwritten signatures and initials in blue ink.

Allegato C
Scheda valutazione prestazione categoria D

CENTRO DI RESPONSABILITA':
SERVIZIO:
DIPENDENTE:

ANNO
posizione economica

				categoria D				
				Valutazione del risultato ottenuto				
				1	2	3	4	5
				parametro 0-0,20	parametro 0,21-0,40	parametro 0,41-0,60	parametro 0,61-0,80	parametro 0,81-1
Gestione delle Risorse Finanziarie	Modalità di rilevazione dati	Valore atteso	Peso attribuito all'obiettivo finanziario					
per le entrate; accertato/stanziato; riscosso/accertato; riscosso/stanziato	ragioneria	parametro 5						
pagato/impegnato; pagato/stanziato sui titoli-capitoli di interesse	ragioneria	parametro 5						
<i>Totale obiettivi finanziari</i>			0	0	0	0	0	0
Obiettivi di risultato			Peso attribuito al compito/obiettivo	Non avviato		Avviato		Raggiunto
<i>Totale obiettivi di risultato</i>			0	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi	Modalità di rilevazione dati		Peso attribuito al comportamento	prestazione insufficiente	prestazione quasi sufficiente	prestazione conforme	prestazione discretamente superiore	prestazione superiore
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	segretario							
Flessibilità e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	segretario							
Capacità di gestione delle risorse umane attribuite (clima)	segretario nucleo							
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza	sindaco nucleo							
Iniziativa e capacità nell'adottare soluzioni organizzative migliorative	sindaco nucleo							
Miglioramento della professionalità legato alla formazione	segretario							
<i>Totale comportamenti organiz.</i>			0	0	0	0	0	0
<i>Totale</i>			0					

ESITO finanziario:	0	ESITO obiettivi:	0	per indice complessità	1	0
ESITO comportamenti:	0	ESITO COMPLESSIVO:	0			

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

[Handwritten signatures and initials in blue ink]